

COACHING FOLYAMATMODELLEK LOGIKÁJA

Dr. Kunos István

kvalifikált coach, intézeti tanszékvezető, egyetemi docens

Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Vezetési Tanszék

3515 Miskolc-Egyetemváros, 46/565-111/1777, szvkunos@uni-miskolc.hu

ÖSSZEFOGLALÁS

Cikkemben szeretném bemutatni a napjainkban használatos coaching folyamatmodellek helyét és szerepét, a folyamatmodellek logikáját, valamint a tipikusan alkalmazott megközelítéseket. Tágabb értelmezésben a coaching folyamatmodellek inkább egyfajta keretként értelmezhetőek, melyek alapját rendszerszemléletű megközelítés adja. Ezek a modellek elsősorban a coach-oknak nyújtanak hasznos segítséget munkájuk során, kevésbé azt a célt szolgálva, hogy megmondják, vagy előírják azt a módot, ahogyan coach-olni „kell”. Inkább a gyakorlatban is jól használható struktúráként szolgálnak, segítve az éppen zajló folyamat pozicionálását, a már megtett, és a még hátralévő „út” átláthatóságának biztosítását. Egyszerűen úgy is fogalmazhatnánk, hogy segítség a megfelelő helyen és időben történő adekvát válaszadáshoz. Ismerve a coaching folyamatban testet öltő aktuális állapotot, a coach könnyebben fel tudja mérni az azonnali lehetőségeket, a módszertani repertoárból éppen ott és akkor szóba jöhető elemeket, át tudja tekinteni az addig történeteket, hidat képezve a múlt, és a tervezhető jövő konkrét lépéseinek körvonalazásához. Bemutatom a coaching folyamatmodellek „atyjának” számító GROW-modellt, végül ismertetek egy saját coaching folyamatmodell kidolgozását segítő logikát – illetve annak folyamatábráját is –, majd rávilágítok mindezek gyakorlati aspektusaira is, kiemelve a modellalkotás-felhasználás coach-specifikus vonatkozásait.

1. Coaching folyamatmodellek

Már a coaching módszertanának formálódási szakaszában nyilvánvalóvá vált, hogy igény mutatkozik egy olyan „sorvezetőre”, mely logikusan, az időrendiséget is figyelembe véve írja le egy valós coaching folyamat azon főbb állomásait, melyek viszonylag univerzálisan meghatározhatók, többnyire attól függetlenül, hogy a coachingnak éppen melyik fajtájáról legyen is szó.

Az ICA (International Coach Academy) meghatározása szerint a coaching folyamatmodell egy olyan módszer vagy folyamat, mely segíti az ügyfelet azon szándéka megvalósításában, hogy eljusson jelenlegi állapotából az általa kívánt állapotba.

Forrás: <http://coachcampus.com/podcasts/the-coaching-panel/coaching-models/>

Tágabb értelmezésben a coaching folyamatmodellek inkább egyfajta keretként értelmezhetőek, melyek alapját rendszerszemléletű megközelítés adja. Ezek a modellek elsősorban a coach-oknak nyújtanak hasznos segítséget munkájuk során, kevésbé azt a célt szolgálva, hogy megmondják, vagy előírják azt a módot, ahogyan coach-olni „kell”. Inkább a gyakorlatban is jól használható struktúráként

szolgálnak, segítve az éppen zajló folyamat pozicionálását, a már megtett, és a még hátralévő „út” átláthatóságának biztosítását. Egyszerűen úgy is fogalmazhatnánk, hogy segítség a megfelelő helyen és időben történő adekvát válaszadáshoz. Ismerve a coaching folyamatban testet öltő aktuális állapotot, a coach könnyebben fel tudja mérni az azonnali lehetőségeket, a módszertani repertoárból éppen ott és akkor szóba jöhető elemeket, át tudja tekinteni az addig történeteket, hidat képezve a múlt, és a tervezhető jövő konkrét lépéseinek körvonalazásához.

Napjainkra – főleg nemzetközi viszonylatban – viszonylag sok coaching folyamatmodell született. A már bizonyított, többek által is használt, népszerű modellek száma 15-20 körülire tehető. Számosságuk ellenére vannak bennük közös vonások, szinte mindegyikükben kitapintható az a szervező erő, ami alapjaiban hatja át őket. Itt leginkább azokra a fundamentális értékekre gondolok, melyek a coaching alapfilozófiájának, küldetésének a bázisát jelentik. Példaként említhetem a folyamat elején az ügyfél és a coach között létrehozandó/elmélyítendő bizalom és nyitottság légkörét, vagy az őszinte, felszabadult kommunikáció fontosságának a hangsúlyozását. Az ügyfél célkitűzéseinek, valamint azok megvalósításának a prioritását, illetve azon módszertani és etikai szabályok szakmailag mindvégig korrekt betartását, melyek a teljes támogató folyamatot végigkísérik. Végül, de nem utolsó sorban az a tanulási folyamat, amely szerencsés esetben jóval túlmutat az adott, éppen zajló célkitűzés megvalósításán. Optimális esetben egy (vagy több) coaching folyamat aktív résztvevőjeként ügyfelünk képessé válhat a folyamat „önjáróvá”-tételére, ami azt jelenti, hogy a coaching(ok) közben látott, megtapasztalt, befogadott, elsajátított, begyakorlott, tartósan beépített gondolkodásmódot és cselekvési mintákat sikerrel tudja majd később önállóan is alkalmazni az élet más területein is, legyen szó vezetési szemlélet, megközelítés és gyakorlat egységéről, vagy a családdal, barátokkal közösen végzett szabadidős tevékenységről.

2. Népszerű coaching modellek

Mára már viszonylag sok coaching folyamatmodell látott napvilágot. Ezek ismertetésére terjedelmi okok miatt jelen cikkben nem vállalkozhatok, de reményeim szerint ezek előadás-sorozatban történő ismertetése a későbbiekben megvalósulhat majd. A következőkben, elsőként a szakirodalom által legnépszerűbbnek aposztrofált coaching folyamatmodellt mutatom be.

A GROW-modell

Ez a modell mondhatni egy esszenciális coaching folyamatmodell, sokak számára ez jelenti „a modellt”-t, a legautentikusabb, első számú coaching folyamatmodellt, melyet ma is sikerrel alkalmaznak szerte a világon.

Pár szóval a modell történetéről. Minden Timothy Gallway-jel kezdődött *(lásd 1.1 fejezet)*. 1974-ben az USA-ban megjelent áttörést hozó műve, a „The Inner Game of Tennis”, mely John Whitmore és Alexander Graham révén Európába is átkerült. Részben a McKinsey-vel való együttműködés tapasztalataiból kiindulva ésszerűsítették, egyszerűsítették a már korábban ismertté vált 7S-modellbe integrált tapasztalataikat, melynek eredményeként megszületett a GROW-modell. A mindössze négy fő fázisból álló modell elsősorban egyszerűségének, logikus, életszerű megközelítésének, akció-, és eredményorientált mivoltának köszönheti népszerűségét. John Whitmore 1992-ben publikálta először a modellt „Coaching for Performance” című könyvében (összesen 30 országban és 23 nyelven), mely hamarosan a menedzserek és felsővezetők bibliájává vált. A modell erejét jelzi, hogy nagy sebességgel volt képes egymástól eltérő kultúrák, tudományterületek, és személyiségek korlátait ledöntve terjedni. A GROW-modell mára a

nemzetközi coaching közösség egyik alappillérvé vált, amit elsősorban kimagasló teljesítményének köszönhet, hatékonyan segítve emberek millióit személyes, illetve szervezeten belüli céljaik elérésében.

Forrás: <http://www.performanceconsultants.com/grow-model>



1. ábra GROW-modell

Forrás: Sir John Whitmore: *Coaching for Performance*, N. Brealey Pub., 1996

A modellt egyébként napjainkban már sokféleképpen, gyakran kissé eltérően ábrázolják, olykor még némi tartalombeli különbség is felfedezhető. A lényege a szókratészi nyitott kérdésfeltevés, mellyel a coach céljai elérésében támogatja ügyfelét. Nevét az egyes fázisok tartalmát leginkább jellemző angol nyelvű szavak kezdőbetűinek összeillesztéséből kapta, mely növekedést, fejlődést jelent. Ez jól kifejezi a modell alkalmazásának legfőbb célját, az ügyfél fejlődését. A négy szakasz főbb jellemzőit a következők szerint határozhatjuk meg.

Goal

Első lépésként a coaching folyamat célját határozzuk meg, ami a coaching jellegéből eredően lehet hosszú-, közép-, illetve rövidtávú. Cél lehet például valaminek a megvalósítása, de ugyanúgy lehet egy kulcs-eredmény, több apró cél, vagy teljesítmény-mutató elérése. Valahol mindig egyfajta sikerről beszélhetünk, ahol az ügyfél (és esetleg megbízója) vágyai teljesülnek.

Ebben a szakaszban mindig ügyelni kell arra, hogy a kitűzött célok SMART-ok legyenek. Ez több szempontból is fontos, de nézzük mit is jelent. (Az újabb mozaikszó – angol eredetétől eltekintve – a magyar nyelven beszélők számára azért öröm, mert ugyanez a mozaikszó a mi nyelvünkön is ugyanúgy visszaadja az egyes elemek jelentését.) Specific (specifikus), Measurable (mérhető), Achievable (elérhető), Relevant (megfelelő), Time-based (tervezhető).

Specifikusság alatt azt értjük, hogy a célnak konkrétan, és ügyfelünkre vonatkozóan kell lennie. Kerülendő minden általánosítás, személyre szabott, pontosan definiált cél(ok)ra van szükség.

Mérhető. Bizonyos esetekben ez nem okoz nehézséget, mondhatnánk magától értetődik (pl. öt tizedet szeretnék javítani a tanulmányi átlageredményemen, vagy az eddigi rekordomhoz képest 5 perccel hamarabb szeretném lefutni a maratoni távot). Előfordulhatnak azonban olyan helyzetek is, amikor ez nehezebbnek tűnik (pl. szeretnék jobb kapcsolatban lenni versenytársaimmal). Egy ilyen, vagy ehhez hasonló helyzetben első ránézésre nehéz mérőszámokban gondolkodni, ez mégis szinte minden esetben megteremthető. Ehhez először ki kell alakítani a megfelelő indikátorokat, mérőszámokat (pl. kommunikáció kezdeményezésének darabszáma a másik fél részéről, adott időszak alatt), s általuk – ha közvetetten is –, de a mérhetőség megvalósítható. Peter Drucker szavaival élve: „Amit nem tudsz mérni, azt nem tudod menedzselni sem.”

Forrás: <http://blogs.worldbank.org/education/you-can-t-manage-what-you-don-t-measure>

Elérhető. Igazi elköteleződést igénylő cél, olyan, ami elérhető, de azért tenni is kell, ami nem hull csak úgy az ölünkbe. Ez biztosítja a motivációt, ami bizony gyakran a komfortzónánkból való kilépéssel jár. Ezzel szemben nem számít attraktívnak például az a cél, hogy ezután reggelente füttyülve húzom majd fel a zoknimat, hiszen ez könnyen kivitelezhető (persze itt is lehetnek kivételek).

Megfelelő. Végrehajtható, megvalósítható célkitűzések, melyek a kívánt állapothoz vezetnek. Olyan célok, melyek az ügyfél személyét, körülményeit figyelembe véve megfelelőek. Ellenpéldaként, hiába is akarnánk a világ első űrhajósai lenni, hiszen ezt az egy valakinek járó címet Gagarin már kiérdemelte. Másik példát említve, egy gyenge fizikumú hölgy számára, aki még sosem csinált fekvőtámaszokat, annak realisabb célkitűzés napi 9 fekvőtámasz 3 napszakra felosztva, mint 9 fekvőtámasz esténként. *(Megjegyzem, az elérhető és megfelelő összetevők hivatottak biztosítani a kitűzött cél optimális kereten belül történő tartását – a szerző)*

Tervezhető. Egy feladat sem feladat határidő nélkül – szokták mondani. A cél – vagy a rész-célok – teljesüléséhez időkerete(ke)t kell szabnunk. Ez lehetővé teszi a számunkra, hogy még tisztábban lássuk a célt, pontosabban meg tudjuk ítélni, hogy eddig hová jutottunk a cél felé vezető úton, mennyi van még hátra, össze kell-e szedni magunkat, vagy esetleg még lazíthatunk is. A határidő kitűzésénél is jó, ha bölcsnek maradunk, hiszen egy „félre tűzött” határidő az egész coaching folyamat sikerére hatással lehet.

A cél meghatározását segítő, pár praktikus kérdés:

- Mit szeretne elérni?
- Konkrétan mivel lenne elégedett?
- Miért fontos ez Önnek?
- Mi lesz jó abban, ha eléri célját?
- Ha sikerül, honnan fogja tudni, hogy elérte célját?

Reality

Második lépés a jelenlegi, valós helyzet feltárása. Ebben a szakaszban igyekszünk tényszerűen, objektíven, lehetőleg minden torzító tényezőtől mentesen feltárni azt a szituációt és annak körülményeit, melyben ügyfelünk aktuálisan létezik. Ezt úgy is felfoghatjuk, mint azt a kiinduló állapotot, ahonnan a coaching folyamatot indítjuk. Ebben a fázisban a coach felelőssége, hogy önértékelésre buzdítsa, ösztönözze ügyfelét, valamint segítsen feltárni a cél elérését eddig gátló tényezőket. Nagyon fontos továbbá, hogy a coach értő figyelemmel hallgassa ügyfelét, és gyakori visszajelzésekkel biztosítsa azt, hogy közös hullámhosszon legyenek, szemantikailag a lehető legközelebb kerüljenek egymáshoz ügyfelével. Ez a szakasz számos esetben olyan, az ügyfélben élő félelmeket, illetve téves meggyőződéseket tár fel, melyek pusztá eliminálásával, olykor az egész coaching folyamat sikerre vihető.

Az aktuális helyzet feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

- Mi a jelenlegi helyzet?
- Miért jelent ez problémát?
- Állandó, vagy időközönként jelentkező problémáról van szó?
- Mit tett eddig a megoldás érdekében?
- Van, ami gátolja Önt törekvéseiben?

Options

Harmadik lépésként összegyűjtjük a megoldásként szóba jöhető alternatívákat. Egy valós, életbeli problémának mindig rengeteg megoldása van, még akkor is ha azt hisszük, hogy csak egy, vagy egy sem. (Ezt jó, ha egy életre az emlékezetünkbe vessük! - *a szerző megjegyzése.*) A tapasztalat azt mutatja, hogy többnyire hasznos, ha inkább több alternatívát gyűjtünk, még akkor is, ha azok első pillantásra irreálisnak tűnnek, ugyanis gyakran látni arra példát, hogy az ilyen ötletek egy kis módosítással, később életszerűvé, használhatóvá tehetők. Az ötletgenerálás során brain-storming-ot is alkalmazhatunk (*a gyakorlat már sokszorosan igazolta, hogy „csoportos ötletelési technika” elnevezésére rácsfolva, egyedül is kiválóan alkalmazható – a szerző megjegyzése*) Talán itt van az a kritikus pont, ahol többek szerint a coach is „besegíthet”, ötleteit megosztva támogatva, ha szükséges.

A lehetőségek feltárását segítő, pár praktikus kérdés:

- Milyen lehetőségeket lát a változásra?
- Mit tudna tenni? És még?
- Mik az adott alternatíva előnyei, és hátrányai?
- Mit tenne, ha korlátok nélkül cselekedhetne?
- Milyen segítségre, támogatásra van szüksége?

Way Forward

Az előzőekben meghatározott, legvonzóbb alternatíva kiválasztása, a célhoz vezető út konkrét megtervezése. A feladat tehát egy konkrét akcióterv elkészítése, amely mellett az ügyfél maximálisan elköteleződik. Ennek biztosítására – különösen ebben a fázisban – a coach-nak nagyon oda kell figyelnie ügyfele motiválására, hiszen nem egy esetben éppen ez a végső siker kulcsa. Jó, ha több irányból is meggyőződünk arról, hogy ügyfelünk pontosan tudja mi a „dolga”, világosan átlátja a cél eléréséhez vezető utat,

annak minden nehézségével, a most még akadályozó tényezőkkel. Azért is kényes ez a szakasz, mert ez után kell az ügyfélnek először kilépnie a komfortzónájából, ami – azért valljuk be őszintén – nem csak pozitív élményeket hordoz ...

A cselekvési terv kidolgozását segítő, pár praktikus kérdés:

- Melyik lehetőséget választja?
- Konkrétan mit fog tenni annak érdekében, hogy elérje a célját, és mikor?
- És azután mit fog tenni?
- Hogyan értékelné elköteleződését egy 1-10-ig terjedő skálán?
- Célja(i) elérésében hogyan tudja Önt a környezete támogatni?

A modell népszerűségét elsősorban egyszerűségének, hagyományainak és széleskörű alkalmazhatóságának köszönheti.

3. Saját coaching folyamatmodell alkotás

Fontos kiemelni, hogy egyetlen coaching folyamatmodell sem merev, szigorúan előírt. Éppen a rugalmasságukban ered hatékonyságuk egyik fő oka. Részben ebből következik másik fő tulajdonságuk, hogy a – coaching egyik alapvető értékét is képviselő – testreszabottság jó esetben úgy az ügyfél, mint a coach részéről kölcsönösen megnyilvánulhat. Úgy gondolom, hogy az erre való odafigyelés leginkább a coach felelőssége, hisz szakmailag ő képes kontrollálni a teljes folyamatot. Annak, hogy ki melyik coaching folyamatmodellt használja mindennapi munkája során, van egy tudatos, és egy kevésbé tudatos összetevője. A korábban már említett coach és ügyfele között működő kémiahoz hasonlóan itt is kialakulhat egy természetes vonzódás a coach részéről az általa megismert, a személyiségéhez, stílusához esetleg közelebb álló egyik, vagy másik coaching folyamatmodell irányában, amire persze még rá „szuperponálódhat” a tudatosan feldolgozott, általa szakmailag bizonyos megfontolásokból előnyben részesített változat is. Jóllehet, a kellő tapasztalattal rendelkező coach saját modellt is alkothat, mint ahogy azt én is tettem. Egy a személyiségünkhöz, stílusunkhoz leginkább passzoló „saját” coaching folyamatmodell megalkotása nem könnyű feladat. Mindez sok gyakorlati tapasztalatot, iterációs lépést igényel, melynek során a coach-nak „élesben” célszerű kipróbálnia a lépésenként formálódó, egyre cizelláltabb alkotás helytállóságát. Elképzelhető, hogy végül egy univerzális, a coaching szinte minden fajtájára sikerrel alkalmazható modell fog születni, de az sem kizárt, hogy egy több műfajban is praktizáló coach specifikus modelleket alkot, mondjuk életvezetési, üzleti, vagy vezetői coaching-ra. Ráadásul ezek a modellek – a coach önismeretének és szakmai tudásának mélyülésével – folyamatosan változhatnak, érhetnek ...

A saját coaching folyamatmodell megalkotása iránt ambiciózus coach-ok kezdő lépéseinek támogatására már módszertani segédlet is született:



2. ábra Az International Coach Academy coaching folyamatmodell alkotást segítő folyamatábrája

Forrás: <http://coachcampus.com/podcasts/the-coaching-panel/coaching-models/>

Véleményem szerint – legyen szó bármely coaching területről – a gyakorlati hatékonyság csakis úgy valósulhat meg a legmagasabb fokon, ha az alapos önismerettel rendelkező coach az általa tudatosan alkalmazott modellt – az előzőekben említett rugalmasságot kihasználva – mindig az aktuális körülményekhez, ügyfele személyiségéhez igazítja. Ez persze különleges képességeket igényel a coach-tól, hiszen egy ülés során nagyon sok mindenre kell egyszerre figyelnie. Mind aközben, hogy hallgatja ügyfele verbális kommunikációját, veszi annak non-verbális üzeneteit – esetleg jegyzetel is –, még a következő lépésen is törnie kell a fejét, például hogy a több száz módszertani elem közül melyik legyen majd a sorra kerülő, amely a fő célkitűzés, és a sok egyéb szempont közül a leghatékonyabb továbblépést biztosítja. Az egyszerre, több irányba történő koncentráció bizony nagy előny ebben a szakmában ...

IRODALOMJEGYZÉK

Auerbach, J.E. (2006): Cognitive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook. pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Balogh, L., Barta, T., Dominik, Gy., Koncz, I. (2000): Vezetépszichológiai sarokpontok, Szókratész Közgazdasági Akadémia, Budapest

Beattie, R.S. (2006): HRD in the public sector: The case of health and social care. In S. Sambrook & J. Stewart (Eds.), Human resource development in the health and social care context, Routledge, London

Besser-Siegmund, C., Siegmund, H. (2011): Wingwave coaching – készségfejlesztés és stresszkezelés szelíd ráhatással, Z-Press, Miskolc

- Beth O'Neill, M. (2007): *Executive Coaching with Backbone and Heart*, John Wiley & Sons, Hoboken
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L., Roman, C.H. (2002): *Leading from the inside out – A coaching model*, Sage, London
- Chödron, P. (2003): *Bölcsességek*, Alexandra, Budapest
- Cope, M. (2007): *A coaching módszertana*, Manager Könyvkiadó, Budapest
- Cope, M. (2004): *The Seven Cs of Coaching: The Definitive Guide to Collaborative Coaching*, Prentice Hall, London
- Cox, E., Bachkirova, T., Clutterbuck, D. (2010): *The Complete Handbook of Coaching*, Sage, London
- Easterby, M., Thorpe, S. R., Jackson, P. R. (2011): *Management Research*, Sage, London
- Ellinger, A.M. (1997): *Managers as facilitators of learning in learning organizations* (unpublished Doctoral dissertation, University of Georgia at Athens, GA)
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (2002): An examination of managers' belief about their roles as facilitators of learning, *Management Learning*. 33 (2): 147-79.
- Evered, R.D., & Selman, J.C. (1989): Coaching and the art of management, *Organizational Dynamics*. 18., 16-32.
- Fedor, Gy., Hidegkuti, I., Münnich, Á. (2001): Tesztek használata a pszichológiában és a pedagógiában: minőségi és alkalmazhatósági kritériumok, *Alkalmazott Pszichológia*, 3. évfolyam, 1. szám, 55-62.
- Gerevich, J., Bácskai, E., Rózsa, S. (2002): A temperamentum és karakter kérdőív alkalmazhatósága drogfogyasztók körében. Egy multicentrikus kutatás első eredményei, *Psychiatria Hungarica*, 17 (2), 182-192.
- Gordon, T. (2003): *Vezetői eredményesség tréning*, Budapest, Assertiv Kiadó
- Grant, A.M. (2006): Solution-focused coaching. In J. Passmore (Ed.), *Excellence in coaching: The industry guide*, pp. 73-90. London: Kogan Press
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., & Beattie, R.S. (2006): Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross--study of managerial behaviours, *Human Resource Development International*, 9 (3): 305-331.
- Hawkins, P. (2007): *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*, Open University Press, Maidenhead
- Hunt, J.M., & Weintraub, J.R. (2002): How coaching can enhance your brand as a manager. *Journal of Organizational Excellence*, 21 (2): 39-44.
- Johnes, T., Brinkert, R. (2008): *Conflict Coaching*, Sage, London
- Juhász, M. (2000): Munka és Személyiség/ Az FFM (Five Factor Model) előrejelző érvényessége a munkateljesítményre, *Alkalmazott pszichológia*, 2. évfolyam, 4. szám, 43-57.
- Kelló, É. (2014): *Coaching alapok és irányzatok*, Akadémia Kiadó, Budapest
- Komócsin, L. (2009): *Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek I.*, Budapest, Manager Könyvkiadó

Kornfield, J. (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest

Kun, Á. (1999): Van-e általános érvényű taxonómia? Az ötfaktoros személyiségmodell, Alkalmazott pszichológia, 1. évfolyam 2. szám, 61-73.

Kunos, I. (2005): A vezetéstudomány viselkedés-centrikus megközelítése - a humánetológia tükrében, Vezetéstudomány, 36. évfolyam, 4. szám

Kunos, I. (2010): A saját coaching koncepcióm bemutatása, különös tekintettel az executive coachingra, Kvalifikációs szakdolgozat, Business Coach Akadémia, Budapest

Kunos, I. (2010): Vaslady, in: 77 tanulságos történet vezetőkről coachoktól és tanácsadóktól, szerk.: Komócsin Laura, 117-118. old., Budapest, Manager Kiadó

Kunos, I. (2011): Önbizalom növelés, in: Módszertani kézikönyv coachoknak és coaching szemléletű vezetőknek II., szerk.: Komócsin Laura, 45-63. old., Budapest, Manager Könyvkiadó

Kunos, I. (2011): Personality Development, Miskolci Egyetem Kiadó, Miskolc

Kunos, I. (2012): Coaching a magyar HRM-ben, in: Átalakuló emberi erőforrás menedzsment szerk.: Poór-Karoliny-Berde-Takács, Budapest, Complex Kiadó, pp. 266-277.

Kunos, I. (2012): Coaching, mint a személy és szervezet összeillesztésének eszköze, in: Veresné Somosi Mariann (szerk.): Tudásmenedzsment rendszer fejlesztése a vállalati versenyképesség javítására. Miskolc: Miskolci Egyetem, pp. 63-77., 1. köt.

Kunos, I. (2015): Sikeres szervezet-coaching egy multinacionális vállalatnál, in: Nemzetközi menedzsment, Szerk.: Blahó András, Czákó Erzsébet, Poór József, Budapest, Akadémiai Kiadó, pp. 376-387.

Kunos, I. - Komócsin, L. (2009): Coaching-orientált vezetői személyiségvizsgálat a hazai gyakorlatban, II. Magyarországi Coaching Konferencia, Budapest

Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Vezetői személyiségvonások összehasonlító vizsgálata a hazai coaching gyakorlat és coach képzés fejlesztése érdekében, Humánpolitikai Szemle, 21. évf., 34-52. old.

Kunos, I. - Komócsin, L. (2010): Coaching related findings of a comparative personality survey. Társ szerző: Komócsin Laura, in: European Integration Studies, Volume 8, Number 1, Miskolc University Press. pp 81-106.

Lee, G. (2003): Leadership Coaching: From Personal Insight to Organisational Performance, Chartered Institute of Personnel & Development, London

Louf, A. (2006): A spirituális kísérés, Bencés Kiadó, Budapest

Mobley, S. A. (1999): Judge not: How coaches create healthy organizations, The journal for Quality and Participation, 22 (4): 57-60.

Münnich, Á., Balázs, K., Fedor, Gy., Hidegkuti, I. (2001): Egyszerű (teszt-) skálaszerkesztési módszerek, Alkalmazott Pszichológia, 3. évfolyam, 2. szám, 65-87.

Noer, D.M., Leupold, C.R., & Valle, M. (2007): An analysis of Saudi Arabian and US managerial coaching behaviors, Journal of Managerial Issues, 19 (2): 271-87.

Orpen, C. (1996): A vezetéskutatás relevanciája, Vezetéstudomány, 27. évfolyam, 6. szám

Palmer, S., Whybrow, A. (2008): Handbook of Coaching Psychology, Routledge, Hove

Passmore, J. (2006): Excellence in Coaching, Kogan Page, London

Peterson, D.B. (2006): People are complex and the world is messy: A behavior-based approach to executive coaching, in: D.R. Stober & A.M. Grant (Eds.), Evidence based coaching handbook, pp. 103-127. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

Rózsa, S., Kállai, J., Osváth, A., Bánki, M. Cs. (2005): Temperamentum és karakter: Cloninger pszichobiológiai modellje, Medicina, Budapest

Rózsa, S., Kő, N., Komlósi, A., Somogyi, E., Dezső, L., Kállai, J., Osváth, A., Bánki M. Cs. (2004): A személyiség pszichobiológiai modellje: A temperamentum és karakter kérdőívvel szerzett hazai tapasztalatok, Pszichológia, 24. évfolyam, 3. szám

Rózsa, S., Kő, N., Oláh, A. (2006): Rekonstruálható-e a Big Five hazai mintán?, Pszichológia, 26. évfolyam, 1. szám, 57-76.

Rózsa, S., Kő, N., Somogyi, E., Faludi, G., Dezső, L., Degrell, I., Kállai, J., Osváth, A., Trixler, M., Bánki, M. Cs. (2004): A személyiségzavarok dimenziális modellje, A Temperamentum és Karakter Kérdőív klinikai alkalmazása, Psychiatria Hungarica, Budapest

Vogelauer, W. (2002): A coaching módszertani ABC-je – A sikeres tanácsadó gyakorlati kézikönyve, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Vogelauer, W. (2002): Coaching a gyakorlatban – Vezetők szakszerű tanácsadása és támogatása, KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, Budapest

Weöres Sándor: „Az ős tudás” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>

Weöres Sándor: „Szembe fordított tükrök” <http://terebess.hu/keletkultinfo/teljesseg.html>

Whitmore, J. (1996): Coaching for Performance, N. Brealey Pub., London

XIV. Dalai Láma (2003): Bölcsességek, Alexandra, Budapest

Internetes források:

<http://kids.britannica.com/elementary/art-189075/Socrates-was-a-philosopher-in-ancient-Greece>

<http://idezetkereso.hu/idezet/K%C3%A9ptelen-vagyok-b%C3%A1rkinak-b%C3%A1rmit-megtan%C3%ADtani--Csup%C3%A1n-elgondolkodtatni-tudom-az-embereket--Sz%C3%B3krat%C3%A9sz/V2pngE9j/>

<https://hu.wikipedia.org/wiki/Sz%C3%B3krat%C3%A9sz>

<http://martonm.5mp.eu/web.php?a=martonm>

<http://www.tarrdaniel.com/documents/Buddhizmus/donate.html>

<http://www.tkbf.hu/oktatas/tantargyleirasok/a-e-d-ze405>